أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية

صالح علي الجراح *، جمال داود أبو دوله *

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف الى أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (300) عضو. و توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية جاء بدرجة متوسطة، أما مستوى الانتماء التنظيمي فقد جاء متوسطاً بوجه عام، وإن ارتفع في بعض الجوانب، كما أظهرت الدراسة وجود أثر مهم وارتباط طردي ايجابي لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة خلق وإيجاد دوائر تعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، و الاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة، والعلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتؤثر على أدائهم في عملهم بالجامعات، كما أوصت بضرورة تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع منهم، وتحديد نوعية المهارات التي يحتاجون إليها، و يتم ذلك عن طريق وضع آلية لتنمية المواهب الأكاديمية وتطوير أدائها، مما يضمن انتمائهم للجامعة التي يعملون بها.

الكلمات الدالة: إستراتيجيات إدارة المواهب، الانتماء التنظيمي، الجامعة، الأردن.

المقدمـة

مع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي تزايد التنافس على الأفراد وتزايدت حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة كبيرة، وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب " war for talent" (Michaels *et al., 2011*)، حيث تسعى دول العالم نحو جذب واجتذاب المواهب، وبذلك ظهر صراع داخل المنظمات في تلك الدول حول امتلاكها المواهب والذكاء البشري وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في وضع الإستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية.

ويرجع نشوب حرب المواهب إلى التحول إلى عصر المعلومات، حيث إنقسمت الدول إلى دول تمتلك المعلومات ودول تفتقر إليها، ومن ثم اتجهت الدول إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات، خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفريغ الدول النامية من كوادرها الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها، بل امتدت حرب المواهب إلى داخل الدول المتقدمة ذاتها حيث تهرب العقول المفكرة والمبدعة وعلى سبيل المثال من المنظمات الحكومية إلى الخاصة التي تجذب الكفاءات من العلماء والموهوبين من خلال الأجور المرتفعة (الصاوي، 2002، ص83)، وقد دعم هذا التوجه ادارك الفرد بأن وجوده في العمل يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها. مما دفع الفرد إلى أن يكون أكثر حرصاً على إتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية

* باحث (ماجستير في إدارة الأعمال)، جامعة اليرموك، الأردن.
Saleh.jarrah@gmail.com

**أستاذ في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن.
jdoleh@yu.edu.jo

تاريخ استلام البحث 2014/2/25 وتاريخ قبوله 2014/10/12.

منظمة، ومن هنا تركّز الاهتمام على فكرة انتقال الفرد بين المنظمات المتنافسة بنفس الوظيفة، وبذلك ارتبط الفرد بمساره الوظيفي أكثر من ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها (تيشوري، 2009).

وبالتالي أصبح التميز عنصرا أساسيا من أجل البقاء بين المنظمات وأصبح من الطبيعي أن يكون هناك اهتماما شديدا بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة والتي تعد قوة لا يمكن تقليدها، حيث تهتم المنظمات المعاصرة بوجودها كقوة ضاربة لضمان عمليات النمو والاستمرار وتحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.

مشكلة الدراسة

تفتقر الكثير من المنظمات في عالمنا العربي إلى ثقافة الاهتمام بالمواهب، حيث تتركز إدارة الموارد البشرية على قياس الفجوة في الأداء، وتعمل على معالجتها من خلال برامج التدريب والتطوير والتوجيه والتحفيز حيث إن استمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً للأداء المستهدف. وهذا يعني أننا نركز على إدارة التهديدات في المنظمة، ونتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أن تحتاج إلى جهد وتكلفة أقل لتحقيق التميز والنجاح من إدارة التهديدات وهي إدارة المواهب، ولا يعني ذلك أننا نتجاهل إدارة التهديدات ولكن لابد أن تكون هناك موائمة في جهود المنظمة التطويرية في إدارة الفرص والتهديدات. والفرق بن إدارة التهديدات والفرص في هذا الشأن في المنظمة هو الفرق بين من يبحث عن تحقيق المستوى المقبول من الأداء في حالة إدارة التهديدات حيث التركيز على العلاج، وبين من يبحث على تحقيق التميز والإبداع في حالة إدارة الفرص من خلال دعم وتطوير أداء الموهوبين (هلال، 2011).

يشير الواقع في الجامعات الأردنية الرسمية إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس ضعف الانتماء الذي يؤدي إلى هجرة الموهوبين من مختلف التخصصات إلى خارج البلاد. ويرجع ذلك في الواقع إلى بعض العوامل الطاردة والكامنة في كيان البحث العلمي، وافتقار الجامعات إلى آليات من شأنها العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس فيها بما يعزز من انتمائهم والتزامهم، إلى جانب فتح باب الإعارات للجميع دون حدود زمنية حاكمة، مما أدى إلى تفريغ الكثير من جامعاتنا من مواهبها ليس على المستوى الفني والتدريسي فقط وإنما على مستوى القيادات الجامعية أيضا. ادارة المواهب والانتماء التنظيمي مفهومان يكملان بعضهما بعضاً، فإذا ما وجدت إدارة داخل الجامعة تعنى بالموهوبين وتقدم لهم كل ما يحتاجونه، فإنهم بدورهم سوف يقدمّون كل ما لديهم، ولن يتطلعوا إلى مكان آخر خارج منظمتهم، فيصل الانتماء التنظيمي إلى مستويات عالية تعود بالنفع على الجامعة. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما هو مدى تأثير تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق المزيد من الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1. التعرف الى مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. التعرف الى مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
3. بيان أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في إدارة الموارد البشرية، وهو مفهوم "***إدارة المواهب***"، الذي يرتبط، كمتغير مستقل، بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وفي مقدمتها متغير الانتماء التنظيمي لدى المرؤوسين. وبشكل أكثر تحديد فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها النظرية من خلال ندرة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع إدارة المواهب في القرن الحادي والعشرين، وقدرتها في التعرف الى إمكانية استفادة منظمات الأعمال من إدارة مواهبها بصورة تساعد على تطوير أداء الموارد البشرية فيها من أجل الوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها ومن ثم إرساء الأسس العلمية لتحقيق الاقتصاد المعرفي في مجتمعاتها. وبالتالي فإنه من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة وتوصياتها الناتجة عن التحليل الإحصائي

لمحتويات استبانتها في مساعدة متخذي القرار في الجامعات الأردنية بشكل عام على توظيف بعض النتائج التي ستتمخض عن هذه الدراسة من أجل تفعيل وإنشاء دائرة تعنى بإدارة المواهب في كل جامعة، بل وفي كل مؤسسة وشركة ووزارة، والعمل على تنمية الموهوبين وتسخير الموارد المتاحة لهم، من أجل تعزيز الانتماء لديهم وبالتالي الاحتفاظ بهم.

أسئلة وفرضيات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

السؤال الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية؟

كما سعت الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الاولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي)".

الفرضية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي)".

الفرضية الثالثة: "هناك أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية".

منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها، كما تم تطوير استبانه (كمصادر ثانوية) أعدت خصيصاً لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك بغرض تعرف أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، ممن يحملون رتباً أكاديمية بدرجة أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ، وذلك في كليات الطب، والهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، والأعمال والعلوم الإدارية، وعددهم (1525) عضو كما هو موضح في جدول (1)، حيث تم اختيار هذه الكليات بسب النقص الحاصل في أعضاء هيئة التدريس فيها، و ندرة بعض التخصصات فيها، بالإضافة إلى الطلب الكبير على أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجة الدكتوراه في تلك التخصصات من قبل الدول الغربية وأمريكا و الدول العربية المجاورة ونقصد بذلك دول الخليج العربي.

جدول (1)
عدد أعضاء هيئات التدريس من حملة الدكتوراه في الجامعات الأردنية الرسمية في كليات
(الطب، الهندسة، تكنولوجيا المعلومات، الأعمال والعلوم الإدارية)

الكليات / الجامعة	كلية الطب	كلية الهندسة	كلية تكنولوجيا المعلومات	كلية الأعمال والعلوم الإدارية	المجموع
الجامعة الأردنية	136	127	30	47	340
جامعة اليرموك	0	49	24	34	107
جامعة العلوم و التكنولوجيا	621	561	45	0	633
الجامعة الهاشمية	37	80	20	14	151
جامعة آل البيت	0	17	18	23	58
الجامعة الألمانية	2	47	6	9	64
جامعة البلقاء التطبيقية	0	64	11	97	172
جامعة مؤتة	45	65	15	39	164
جامعة الطفيلة التقنية	0	42	0	8	50
جامعة الحسين بن طلال	0	38	9	36	83
المجموع الكلي					**5215**

- المصدر: وزارة التعليم العالي لسنة 2011–2012

عينة الدراسة

تم أخذ عينة قصديه من الجامعات الرسمية الآتية: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة مؤتة، الجامعة الألمانية، وجامعة آل البيت، من كليات (الطب، والهندسة، وتكنولوجيا المعلومات، والأعمال والعلوم الإدارية)، حيث مثّلت تلك الجامعات أقاليم المملكة الثلاث (الشمال، الوسط، الجنوب)، بالإضافة إلى أنها تعد من الجامعات العريقة في الأردن حيث إن معظم مدرسيها (من حملة الدكتوراه) خريجو جامعات عالمية مرموقة، وبالتالي فإن معظمهم أصحاب كفاءات ومواهب تحتاج إليها جامعاتنا الأردنية الرسمية. ومن ثم اختيار عينة عشوائية مكونة من (300) مفردة من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات المذكورة أعلاه، من الكليات المعنيّة، ومن حملة درجة الدكتوراه فقط، وبنسبة بلغت حوالي (20%) من مجتمع الدراسة.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الإستبانه) بعد التحقق من صدقها بعرضها على ستة محكمين ثم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المختارة بشكل عشوائي بواقع (300) عضو هيئة تدريس، تم استرجاع (225) استبانه بنسبة استرجاع بلغت (75%)، وبعد تدقيقها أستبعد الباحث استبانه واحدة فقط غير صالحة لأغراض التحليل، أي أنه تم استخدام (224) استبانه لأغراض التحليل. ومن الجدير بالذكر فان عملية توزيع واسترداد الإستبانات من أعضاء هيئة التدريس تمت بشكل مباشر من قبل الباحث وذلك لضمان تعبئتها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. والجدول التالي رقم (2) يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع في كل جامعة.

جدول (2)

عدد الإستبانات الموزعة على أفراد العينة و المسترجعة منها

الجامعة	**عدد الإستبانات الموزعة**	**عدد الإستبانات المسترجعة**	**نسبة الاسترجاع**
الجامعة الأردنية	70	43	%61.4
جامعة اليرموك	60	49	%81.7
جامعة العلوم و التكنولوجيا	70	45	%64.3
جامعة مؤته	60	53	%88.3
جامعة آل البيت	15	12	%80
الجامعة الألمانية	25	23	%92
المجموع الكلي	**300**	**225**	**%75**

أداة الدراسة

تم إعداد وتطوير أداة الدراسة الحالية والمتمثلة باستبانه لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وسنتطرق إلى ذكر محتويات الإستبانه على النحو التالي: الجزء الأول: ويتضمن المعلومات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، والتي اشتملت على (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي). الجزء الثاني: يتعلق بإستراتيجيات إدارة المواهب ويتضمن ثلاثة أبعاد: استقطاب المواهب، وتنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. أما الجزء الثالث: فيتعلق بالانتماء التنظيمي.

صدق أداة الدراسة وثباتها

تم التأكد من الصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة، من خلال عرضها على (8) من المحكمين من أساتذة إدارة الأعمال والتسويق ونظم المعلومات الإدارية من ثلاثة جامعات أردنية رسمية، وتم إجراء التعديلات اللازمة من خلال تعديل أو إلغاء أو إضافة فقرات من الاستبانه بشكل يحقق التوازن بين مضامين الاستبانه في فقراتها، ولتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس المتغيرات المطلوبة. وللتأكد من ثبات الأداة، تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا Cronbach Alpha)، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يعد من الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). تراوحت قيم معامل الثبات للمحتوى الرئيس للاستبانه بين (0.799) و (0.942) كما يوضح الجدول التالي رقم (3)، حيث تعد هذه القيم مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (N= 225)

الأبعاد والمتغيرات	**الفقرات**	**الاتساق الداخلي (معامل الثبات)**
استقطاب المواهب	1 – 8	0.886
تنمية المواهب	9 – 17	0.883
الاحتفاظ بالمواهب	18 – 27	0.942
الانتماء التنظيمي	28 – 40	0.799

تحديد مستويات الإجابة

اعتمد الباحثان سلم ليكرت الخماسي (Likert / Five Point Scale) لتحديد مستوى الإجابات في أداة الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) للإجابة التي تعكس درجة موافقتهم سواء أكانت موافق بدرجة عالية جداً، موافق بدرجة عالية، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة منخفضة، أو موافق بدرجة منخفضة جداً. وذلك لتقدير مستوى الإجابة على مجالات الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد تم اعتماد ثلاثة مستويات للمتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- من 1 – 2.33 درجة موافقة منخفضة
- من 2.34 – 3.66 درجة موافقة متوسطة
- من 3.67 – 5 درجة موافقة عالية

وقد تم حساب مدى الفئة من خلال المعادلة التالية: (الحد الأعلى – الحد الأدنى) / عدد المستويات

وبالتالي فان مدى الفئة = (5 – 1) / 3 = **1.333** .

التعريفات الإجرائية

تم الإشارة في هذا الجزء إلى تعريف بعض المصطلحات بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة، كما تم التطرق إلى تعريفها إجرائياً بما يتناسب مع أغراض هذه الدراسة :

1. **إستراتيجيات إدارة المواهب:** هي إستراتيجيات تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتطوير لأعضاء هيئة التدريس الموهوبين والاحتفاظ بهم ما أمكن.
2. وتعبر إستراتيجيات إدارة الموهبة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل (Lockwood, 2006).
3. **الانتماء التنظيمي:** هو شعور لدى الفرد بالاندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد في تحقيق أهدافها.
4. **الجامعة:** هي مؤسسة للتعليم العالي والأبحاث، وتمنح شهادات أو إجازات أكاديمية لخريجيها.
5. **الأردن:** رسمياً المملكة الأردنية الهاشمية دولة عربية تقع جنوب غرب آسيا، تتوسط الشرق الأوسط بوقوعها في الجزء الجنوبي من منطقة بلاد الشام، والشمالي لمنطقة شبه الجزيرة العربية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً– الإطار النظري

إدارة الموهبة: ماهيتها وأهميتها

تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات، تمكنهم القيادة بنجاح والتحول والتغيير داخل المنظمة (Singapore: National Library, 2006, P4).

يمكن القول بأن وجود المواهب في المنظمة يسمح لها بالتنافس مع غيرها من المنظمات، كما أنه يحسّن الأداء على جميع المستويات الأمر الذي يتطلب تشجيع تلك المواهب وتحفيزها على العمل المبدع. وعليه يرتبط تقدير موهبة الفرد وقيمته بالعمل الذي يؤديه ويكون فريدا ومهماً ويؤثر في تحقيق الأهداف، وبالتالي يكون التنافس على الموهبة هو الشيء السائد في المنظمات خاصة في الأوقات التي يكون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، فإذا لم تستطع المنظمة أن تحافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائها، وفي حالة الاقتصاد الجيد فإنها سوف تفشل في تحقيق التميز التنظيمي (Mucha, 2004).

لذا، يخصص المسئولون من (20%– 40%) من وقتهم لإدارة المواهب بمنظماتهم، وذلك بالتركيز على الجوانب المعنوية أي الإيمان بأن الموهبة تعد أفضل وسيلة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ويجب المحافظة عليها ووضع خطة طموحة لإدارة المواهب للموظفين منذ التعاقد وحتى سن التقاعد (Laff, 2006).

ترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة، التي معها أصبحت مهمة أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر من القوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن 80% من الوظائف الجديدة منذ عام 1992 تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق

العمل بالإضافة إلى حفز الطلاب على التعلم داخل المدارس والجامعات، واستخدام طرق حديثة وشيقه في التدريس وتطوير المناهج والمقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب منذ الصغر (Frank and Taylor،2004).

وتكمن أهمية إدارة المواهب من خلال ما أشار إليه كلاً من (Haskins and Shaffer, 2010) في التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية الحرجة ذات الأهمية الإستراتيجية، وتحديد أسماء البدلاء للمناصب الحرجة، استكشاف الطاقات الكامنة، تكوين أوعية مواهب لكل مستوى تنظيمي في المنظمة، تحديد واضح للاستعداد الموهبي، تفادي اضطراب العمل بسبب الرحيل المفاجئ لشاغلي المناصب الحرجة، والمحافظة على المواهب وضمان مساهمتها الإيجابية لخدمة المنظمة، ضمان تدفق المواهب عبر أنابيب القيادة، مساعدة الأفراد على تخطيط مساراتهم الوظيفية.

إستراتيجيات إدارة المواهب

يقول الكاتبان " لوري ودانييل " بأن المدراء مولعون بمقولة أن :" مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية "، في حين أن الكثير من المسئولين يعتبرون و يتعاملون مع الموارد البشرية كتكاليف! هذا خطير لأنه بالنسبة للكثير من المنظمات، الموارد البشرية هي المورد الوحيد للميزة التنافسية على المدى البعيد، فالمنظمات التي لا تستثمر في مواردها البشرية تخاطر بنجاحها بل بوجودها (Bassi and McMurrer, 2007, P116). ولذلك يتوجب على المنظمات إتباع الإستراتيجيات المهمة في استقطاب واختيار وتنمية واستبقاء المواهب لصالحها، وهذا ما سيتم مناقشته.

و وفقا لـ (McGee) كما ورد لدى (Horvathova, 2009)، يستند العمل الفعال مع الناس الموهوبين على إستراتيجية إدارة المواهب المستمدة من إستراتيجية المنظمة، حيث تحاول إستراتيجية إدارة المواهب ضمان أن الأشخاص الموهوبين الموجودين، المؤهلين، والملتزمين يساهمون في تحقيق الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، ويسمى هذا الإجراء بصندوق المواهب "Talent pool".

سيناقش هذا البحث ثلاثة إستراتيجيات رئيسية لإدارة المواهب في المنظمات كما جاء في الأدبيات والأبحاث والمقالات، وهي على النحو الآتي:

أولاً: استقطاب المواهب (Attracting Talent)

وتشمل السياسات والممارسات التي من خلالها يتم تحديد الأفراد الموهوبين واختيارهم. حيث يمكن تصنيف البحوث والأدبيات في هذا المجال إلى مجالين اثنين: تخطيط المواهب وتوزيعها، سمعة إدارة الموارد البشرية (Tarique & Schuler, 2012).

1. **تخطيط المواهب** (كما تعرف أيضا بتخطيط الموارد البشرية) وتوزيعها. إن دور تخطيط المواهب في تحديد الاحتياجات المستقبلية من المواهب مهم جداً في جميع مستويات المنظمة (Hills, 2009 ; Lawler, 2008 ; Harttig, 2010 ; Freedman, 2009). حيث يتم التركيز في هذا المجال على نوعية الكفاءات مثل (المعرفة، والمهارات، والقدرات، والسمات الشخصية)، والتي سوف تستخدم في العديد من المواقع: كاستخدامها عند الحاجة إلى الاستغناء عن بعض الموظفين، أيضا استخدامها في جدول البيانات الخاص بالتقاعد للموظفين الحاليين، وكل هذا يكون بالتوافق والتزامن مع خطط عمل المنظمة. إن الهدف من تخطيط المواهب هو الحصول على مستوى مثالي في تحديد مواقع المواهب (Talent Positioning) والتي سوف تؤدي في نهاية الأمر إلى وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع الكفاءات والحوافز اللازمة في كل مواقع ومستويات المنظمة (Guthridge *et al*., 2008). من هنا أصبحت عملية تخطيط المواهب أكثر أهمية من أي وقت مضى وخاصة في الوقت الذي كانت فيه معظم اقتصادات العالم قد تعافت من الركود الاقتصادي، وبالتالي فان انعكاسات الركود الاقتصادي وما تعلمته المنظمات من هذا الحدث العالمي أصبح جزء لا يتجزأ وسبب رئيسي في تخطيط المواهب (Cheese, 2010).
2. **سمعة الموارد البشرية**. تصّب المنظمات تركيزها على الخصائص التي تجعلها أكثر جاذبية لمجموعة المتقدمين المحتملين وخاصة الموهوبين منهم، حيث تركز العديد من المنظمات على تحسين سمعة الموارد البشرية لديها لجذب المواهب البشرية (Wayne & Robak, 2007 ;

Casper, 2012). تعود سمعة الموارد البشرية إلى الانطباع المتولد لدى المتقدمين للعمل من خلال الصورة التي تعكسها المنظمة كجهة موظِفة والتي يمكن أن تكون ايجابية أو محايدة أو سلبية (Hieronimus *et al*., 2005). وأخيرا فإن المنظمات حتى إن كانت في حالة الركود يمكن لها إن تركز على بناء سمعة وجاذبية الموارد البشرية باعتبارها صاحبة الحق في الاختيار، فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمات استخدام ممارسات إدارة الأداء بفاعلية لتحديد المواهب، وإعادة هيكلة العمل أو إعادة تصميم الوظائف لتحفيز وإشراك الموظفين (Guthridge *et al*., 2009).

ثانياً: تنمية المواهب (Talent development)

إن عملية تنمية المواهب تشمل أربعة مجالات واسعة حسب ما ورد عند كاربري و جرافان (Garavan and Carbery, 2012):

1. تحديد الهوية (لمن التطوير؟ من الموظف الذي هو بحاجة إلى التطوير؟).
2. التصميم (ما القدرات التي يجب تطويرها, والمدة اللازمة لذلك؟).
3. التقييم (ما هي الأدوات التحليلية المستخدمة في قياس الفاعلية؟).
4. الدعم التنظيمي (ما الدعم الذي يمكن أن تقدمه الإدارة العليا؟).

انه من المهم أن نشير هنا إلى أن عملية تنمية المواهب تختلف من منظمة إلى أخرى، ومع ذلك فان عدد كبير من الشركات يستخدم نماذج خاصة في تطوير المواهب تدعى (ad hoc approach)*[1]. و تشير الدلائل إلى أن الشركات العالمية التي تستخدم منتجات وخدمات موحدة، ولديها سياسات عالمية في إدارة مواردها البشرية، وتعمل في قطاعات منخفضة التكلفة أو ذات تقنية منخفضة هي أكثر ميلاً لاستخدام برامج تنمية المواهب نظرا لإمكاناتها العالية (McDonnell *et al., 2010)*.

كما تشير النتائج إلى أن المنظمات ذات سمعة الموارد البشرية الجيدة تمتلك عمليات وبرامج لتنمية المواهب بشكل أفضل (Kucherov & Zavyalova, 2012). إحدى النتائج الهامة لعملية تنمية المواهب هي تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في التعرف الى مختلف الثقافات وذلك من خلال تنمية ما يعرف بالكفاءات الديناميكية التي تشير إلى تلك المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرات التعليمية كالتدريب والسفر إلى الخارج، والتي تتغير مع الزمن (Shaffer *et al., 2006*). نتيجة أخرى هامة لعملية تنمية المواهب هي نقل المعرفة الضمنية والقيمة من الموظفين القدماء إلى الموظفين الحاليين والجدد (Calo, 2008). علاوة على ذلك، تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الخبرات والممارسات التنموية مثل إسناد المهمات الدولية على المدى القصير أو الطويل، والمشاركة في فرق عالمية، والتدريب متعدد الثقافات، والتوجيه، والتدريب (Caligiuri & Tarique, 2009).

تهتم بعض المنظمات باستخدام برامج تنمية المهارات القيادية كأداة لاستبقاء المواهب، لأنه ومع محدودية الموارد وتقلص ميزانيات التنمية تجبر المنظمات على استهداف قادة من شأنها أن تفيد أكثر من غيرها من التجارب والبرامج التنموية المستهدفة (Brandemuehl, 2009 ; Caligiuri & Tarique, 2009). حيث إن العنصر الهام في تنمية المهارات القيادية هو التخطيط للخلافة (Succession planning) التي تركز على تحديد وتطوير المواهب لشغل مناصب قيادية مهمة، وتسلط الضوء على أهمية التخطيط للخلافة في استبقاء المواهب في كثير من الأحيان، حيث إن المنظمات التي تفتقر إلى التخطيط للخلافة تكون أكثر عرضة لتجربة فقدان المواهب (Cohn, Khurana, & Reeves, 2005).

الخطوة النهائية في هذه العملية بما في ذلك القضايا المتصلة بالتعلم والتطوير، أنه في هذه المرحلة، الموظفين بحاجة إلى مسار وظيفي واضح وشفاف، والمنظمة بحاجة إلى المزيد من الاستثمارات على الموظفين، من أجل تلبية توقعات واحتياجات

Ad hoc: هي كلمة لاتينية تعني "لهذا"، وهي تدل عموما على حلول مصممة لمهمة أو مشكلة محددة، غير قابلة للتعميم، وليس المقصود أن تكون قادرة على التكيف مع أغراض أخرى. اذن فهي تتم عند الحاجة لغرض معين دون تخطيط أو إعداد.

المستقبل (Tajadin & Moali, 2006).

ثالثاً: الاحتفاظ بالمواهب (Retaining Talent)

استبقاء المواهب تشمل جميع الأنشطة التي تمنع الموظفين الموهوبين من مغادرة المنظمة، ويمكن تجميع البحوث في هذا المجال إلى فئتين: إستراتيجيات الاحتفاظ الفاعلة بالمواهب وإعادتها إلى الوطن.

- **إستراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب:** من الدوافع الرئيسة التي تتيح للعمال في جميع المستويات تغيير وظائفهم أغلب الأحيان (على سبيل المثال، تغيير الموقف تجاه العمل وهيكل العمل). الإبقاء على المواهب يصبح تحدياً كبيرا لجميع المنظمات. واحدة من التحديات الرئيسة التي جعلت العديد من المنظمات تصارع معها هي السبب في ترك الموظفين الموهوبين، آخذين معهم الكفاءات والخبرات الضرورية. الرضا الوظيفي والرغبة في العمل الذي يقومون به أحد الأمور التي تلعب دورا مهماً في الحد من هجرة المواهب، وتشمل إستراتيجيات الاحتفاظ الفعالة بالمواهب ما يأتي (Tarique & Schuler, 2012):

1. ***اشراك المواهب (Talent Engagement):*** هناك مجموعة ضخمة من الأبحاث التي تشير إلى أن الموظفين الذين هم أكثر انخراطا في عملهم وأكثر مشاركة في منظمتهم، من الأرجح أن يكون لديهم الرضا الوظيفي أكثر، أيضا يكون لديهم رأي إيجابي عن صاحب عملهم، وهم أقل عرضة للمغادرة طوعا، ولديهم قدر أكبر من الولاء والإخلاص للعملاء، ويكون مستوى الأداء لديهم عالي جداً.
2. ***التطوير الوظيفي (Career Development):*** المنظمات التي تقدم التخطيط الوظيفي للموظفين الموهوبين هي أكثر عرضة لرؤية انخفاض مستوى معدل الدوران الطوعي. وبالتالي عندما يكون الموظفين على فهم جيد من مسارهم وظيفي وضمان أن منظمتهم تهتم بتنميته، فإنهم يمكن أن يكونوا أكثر ارتباطا بعملهم ومنظمتهم.
3. ***التدريب (Training)***: إن التدريب أثناء العمل هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات أقل قابلية للتحول إلى منظمة أخرى، ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، كما يؤدي إلى زيادة روح الانتماء لدى المتدربين تجاه مؤسساتهم لشعورهم أنهم العنصر الأهم في تطوير إنتاجيتها.
4. ***ثقافة إدارة المواهب (Talent management culture):*** تُظهر للموظفين أن إدارة المواهب تمثل أولوية بالنسبة لجميع الموظفين، ومصدر للمواهب العالمية، ومصدر للمدراء الأكفاء الذين يسعون إلى تحسين إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (Schuler *et al*., 2011).

- **عودة المواهب إلى الوطن:** يركز هذا المجال على القضايا التي تواجه المنظمات والموظفين عند عودة الموظفين الموهوبين من المهمات الخارجية. حيث أصبح الاغتراب أداة لا غنى عنها لجذب وتطوير واستبقاء المواهب العالمية، حيث يلعب الاغتراب أيضا دوراً استراتيجياً مهماً في إستراتيجية العمل الدولية للمنظمة مثل الحفاظ و السيطرة على عمليات الشركة التابعة. معظم العائدين من المهمات أو التعيينات الخارجية يمتلكون معرفة ضمنية فريدة من نوعها ويمكن أن يسهل نقل المعرفة من الشركات التابعة إلى المقر الرئيس، والعكس صحيح. ومع ذلك، وعلى الرغم من أن للعائدين دورا هاما يمكن أن يقومون به، إلا أن العديد منهم يفضل ترك العمل في المنظمة بعد اكتمال المهمة، وهذا هو مصدر قلق كبير للعديد من المنظمات متعددة الجنسيات التي لديها المغتربين (Lazarova & Caligiuri, 2001 ; Kraimer, Shaffer, & Bolino, 2009). وهذا الأمر ملحوظ أيضا في جامعاتنا الأردنية الرسمية التي تعاني من عدم عودة بعض أو حتى معظم الطلبة المبتعثين من قبل الجامعة

للدراسة في أرقى الجامعات الأمريكية والأوروبية، بسبب استقطابهم من قبل جامعات أو شركات هناك مقابل عروض عمل مميزة تجعلهم متخلين عن جامعاتهم وأوطانهم وهذه القضية من المشاكل الرئيسة في هذه الدراسة.

الانتماء التنظيمي

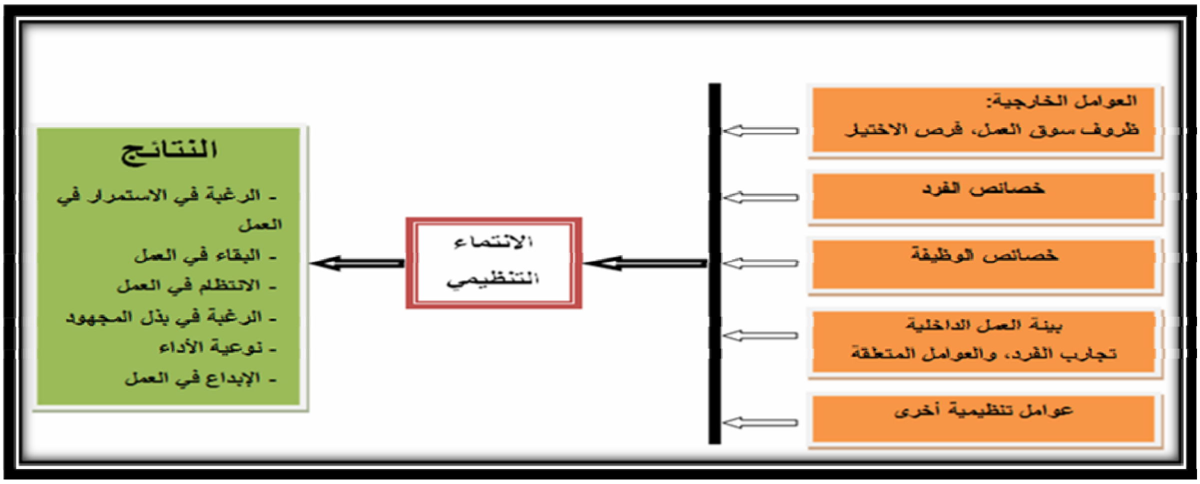
يقصد بالانتماء: انتماء الفرد إلى جماعته، حيث يرغب الفرد عادة في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز (بدوي، 1994، ص72). و يعرف راتب (1999) الانتماء التنظيمي بأنه "النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى". ومن الجدير بالذكر أن الانتماء التنظيمي يرتبط بعدة مفاهيم ويتداخل معها ومنها؛ الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي، والتي تركز جميعها على حرص الأفراد على الاستمرار في العمل بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها.

يعبر الانتماء التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية (نبيل، 2012). وبالتالي فإن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

إن من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفاعلية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه حيث يعتمد نجاح وفاعلية وكفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فحسب بل تعتمد بقدر اكبر على درجة ومستوى انتماء هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها (العمري، 2004، ص119). لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين إليه وذلك بهدف استمرارهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة كما تهدف أيضاً إلى تنمية مشاعر الولاء والانتماء التنظيمي لديهم.

العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي كما ورد لدى خطاب (1991)، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه، وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (1)
العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي

أولا: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد سمي هذا بالمسبوقات في عملية الانتماء التنظيمي.

ثانيا: خصائص الفرد:

1. تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث العمر وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.
2. العمر وطول مدة الخدمة: كلما زاد العمر، وزادت مدة الخدمة، تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.
3. مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طردياً بالانتماء التنظيمي.
4. الجنس: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.
5. دوافع وقيم الأفراد: كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماؤه التنظيمي أكبر، والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم كبيراً أيضا.

ثالثا: خصائص الوظيفة:

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي. فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية، والتحدي، والتغذية المرتجعة، تؤثر إيجابيا. والتوتر، وعدم وضوح الدور، والصراعات، تؤثر سلباً (خطاب، 1991، ص119).

رابعا: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة، وتؤثر أيضا في مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين، نذكر من هذه العوامل (خطاب، 1998):

1. الأجور: كلما كانت الأجور، عادلة، متناسبة مع عبء العمل، ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.
2. جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة، زاد مستوى الانتماء التنظيمي.
3. الإشراف والقيادة: تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي، فالإشراف الديمقراطي والمشاركة يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي، والعكس صحيح.

خامسا: العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات،

وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية، وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي (الكبيسي، 1998).

أهمية الانتماء التنظيمي

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم (عبد الباقي، 2005) وهي:

1. أن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. أن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حدّ ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد والمنظمة

- **تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد** (ماهر، 2000).

تنقسم آثار أو نتائج الانتماء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

- القسم الأول: ويتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية. حيث تتمثل الآثار الإيجابية في أن الانتماء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الانتماء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.
- القسم الثاني : فيتمثل في آثار الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الانتماء التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقيّاً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الانتماء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.

تأثير الانتماء التنظيمي على المنظمة.

يؤثر الانتماء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية الآتية (خطاب، 1998، ص50) :

أ. **الأداء المتميز:** يؤثر الانتماء التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الانتماء من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن للانتماء التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر).

ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظّريها تفوُّق الإدارة اليابانية، إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات، فالمشاركة والاحترام جعلا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته (السيد، 2002، ص430).

ب. **دوران العمل:** تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. وتشير دراسات أخرى إلى أن الانتماء التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالانتماء التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءاً أكثر ميلاً لترك العمل (خطاب، 1998).

بناءً على ما سبق فان المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين

سيحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

الدراسات السابقة

سيتم في هذا الجزء استعراض أهم الدراسات الميدانية التي تناولت كلا من إدارة المواهب والانتماء التنظيمي. وبعد الاطلاع على ما كتب ونشر في هذين المجالين وجد ندرة في الدراسات العربية التي تناولت إدارة المواهب، كما أن الدراسات التي تناولت متغيري هذه الدراسة معاً قليلة جدا حسب علم الباحث. وسيتم تصنيف الدراسات إلى عربية وأجنبية ومرتبة من الأقدم إلى الأحدث من حيث البعد الزمني.

الدراسات العربية

قام **الكايد (1999)** بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعاتهم، والكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولا التنظيمي. حيث أظهرت نتائج الدراسة التي تكونت عينتها من (750) فردا وجود مستوى متوسط من الولا للجامعة. كما كشفت عن وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولا التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس لصالح الإناث، و للعمر لصالح فئة 50 سنة فأكثر، وللخبرة لصالح فئة 12 سنة فأكثر، و للجامعة لصالح جامعة العلوم و التكنولوجيا . كما بينت النتائج عدم وجود فروقات تعزى للحالة الاجتماعية أو المؤهل العلمي (دكتوراه أم ماجستير).

كما هدفت دراسة **الخشالي (2003)** إلى التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لهيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. والتعرف الى طبيعة الأنماط القيادية المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام في هذه الجامعات. والتعرف الى مدى علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة. وأخيرا تقديم التوصيات اللازمة لزيادة مستوى الالتزام لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود مستوى متوسط في مستوى الالتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علماً بان مستوى الالتزام العاطفي والأخلاقي كان اعلي منه من مستوى الالتزام المستمر لديهم. أيضا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام والخصائص الشخصية مثل الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أو الجنس.

وهدفت دراسة **ناصف و زناتي (2008)** إلى التعرف على الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات، والكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، كما هدفت أيضاً إلى الوصول إلى تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتنميتها ويحقق المزيد من الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وعرضت الدراسة عناصر التصور المقترح كان من أبرزها: الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات، واكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية، ووضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئة التدريس.

أما **دراسة مرسي (2013)** بعنوان " **أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط – دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق** ". فقد هدفت بشكل عام إلى توضيح تأثير إدارة المواهب في اندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي، وتحديد ما إذا كان متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط هذه العلاقة أم لا. وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (225) مفردة من الأطباء العاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق، وعبر استخدام أسلوبي الانحدار البسيط وتحليل المسار، أفادت النتائج أن إدارة المواهب تؤثر في كل من الاندماج الوظيفي والتنظيمي للأطباء العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، كما أوضحت النتائج أيضا أن متغير التوازن بين العمل والأسرة يتوسط العلاقة بين إدارة المواهب واندماج العاملين بشقيه الوظيفي والتنظيمي.

الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة **Sinclair)،(2004** بعنوان "**إستراتيجية إدارة المواهب لمعهد العدالة "برتش كولومبيا"** إلى الكشف عن ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تطبيق إدارة المواهب بمعهد العدالة كمدخل جديد لإدارة العاملين، وتمكين القيادات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت اللقاءات البؤرية على عينة تكونت من 20 موظف. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن التنمية وإدارة المعرفة تعد من

المكونات الأساسية لإستراتيجية إدارة المواهب، وأن تتضمن استراتيجيه إدارة المواهب تنمية العاملين، وإدارة الأداء، والتنافسية والمشاركة، وأن من العوائق المحتملة في تنفيذ استراتيجيه إدارة المواهب: نقص الموارد، عدم وجود استراتيجيه متسقة معها، والخلافات التي قد تحدث عند المقارنة بين أداء المجموعات.

وجاءت دراسة (**Ashton & Morton, 2005**) بهدف وضع أسلوب نظامي لإدارة المواهب يحقق التوفيق بين إستراتيجيات إدارة المواهب وأهداف العمل وتكاملها مع العمليات التي تقوم بها المنظمة والوصول إلى أولويات إدارة المواهب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تناولت دراسة حالة لإحدى الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد الأهمية الإستراتيجية لإدارة المواهب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن اتجاهات الاقتصاد العالمي تتطلب أنواعاً مختلفة من المواهب ذات مهارات معينة، أن نسبة 75% من العاملين في المنظمات يؤكدون على أهمية استبقاء أفضل العناصر والكفاءات مقارنة بـ 87% من مديري الموارد البشرية، وأن الكفاءات ذات المواهب البارزة بالمنظمات تسهم في عملية التطوير الاستراتيجي والتميز.

وفي دراسة (**Gussenhoven, 2009**) التي تم فيها التحقيق في أثر بعض من الممارسات لإدارة المواهب على الالتزام التنظيمي الوجداني للموظفين الموهوبين مع دور الوسيط الذي يلعبه تحقق *العقد النفسي* (تلبية توقعات الموظفين الموهوبين)، حيث تم إجراء مقابلات استكشافية مع المدراء التنفيذيين لإدارة المواهب في سبع منظمات كبرى، إلى جانب المقابلات تم توزيع استبيانات إلى (340) من الموظفين الموهوبين، حيث أشارت النتائج إلى وجود اثر ايجابي لمقدار من الممارسات لإدارة المواهب في تحقق العقد النفسي، ووجود أثر ايجابي أيضا لتحقق العقد النفسي على الالتزام التنظيمي الوجداني للموظفين الموهوبين. وبالتالي فان الاستثمار في إدارة المواهب يكون فاعلاً عندما تلبي المنظمات توقعات الموظفين لديها.

دراسة (**Bano *et al*., 2011**) التي هدفت إلى دمج البحوث المتعلقة في إدارة المواهب مع النتائج السلوكية لدى الموظفين والفاعلية التنظيمية. حيث كشفت هذه الدراسة أن إدارة المواهب لها تأثير ايجابي مهم على كل من النتائج السلوكية للموظفين، والفاعلية التنظيمية، وانخفاض معدل الدوران الوظيفي، والقيمة المضافة. كما كشفت أيضاَ، أن إدارة المواهب تساعد المنظمة في تحديد الأشخاص الموهوبين في عملية التعاقب الوظيفي (Succession Planning) وتحديد الفجوات الحاصلة بين الموهوبين، كما تساعد إدارة المواهب المنظمة في التخطيط لوضع الأهداف وتطوير إستراتيجيات لتقييم الأداء، وللتقاعد، وللدوران الوظيفي، أيضاً كشفت نتائج الدراسة أن مبادرات إدارة المواهب تسعى إلى تطوير قدرات الموظفين الموهوبين بحيث تبقى مرتبطة بعملها لإنتاج أقصى قدر من العائدات، من خلال تحفيز الموظفين ودعمهم وتشجيعهم نحو إجراءات التطوير الذاتي.

تمثل دراسة (**Kumari & Bahuguna, 2012**) محاولة متواضعة للتحقيق في حالة إدارة المواهب ودورها في انبعاث سلوك الموظف المطلوب في قطاع النفط والغاز في الهند، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة المواهب على الإبداع والابتكار لدى الموظفين، وتطوير كفاءات الموظفين، والتطوير الوظيفي، وعلى التزام الموظفين وتحفيزهم. تكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء والتنفيذيين _ في المستويين العالي والمتوسط _ المسئولين عن صياغة وتنفيذ سياسات إدارة المواهب في مصانع الغاز والنفط في الهند. أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد ارتباط مباشر وايجابي بين إدارة المواهب و سلوك الموظفين، ووجد أيضا أن الأبعاد التسعة لإدارة المواهب مجتمعة التي قد تم تحديدها في بداية الدراسة من خلال البحوث الاستكشافية كانت عبارة عن منبئات هامة فيما يتعلق بـ: تطوير الكفاءات، التطوير الوظيفي، الدافع والالتزام، الإبداع والابتكار.

وفي دراسة (**Beheshtifar, Nasab, & Moghadam, 2012**) التي هدفت إلى بيان أن إستراتيجيات إدارة المواهب المتمثلة في استقطاب وتنمية الموهوبين والمحافظة عليهم لها ارتباط مباشر في نجاح المنظمات، حيث أوصت الدراسة المدراء بضرورة التحسين المستمر لإدارة المواهب من القوى العاملة وبطرق مختلفة لتعزيز النجاح التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والاستنتاجات منها: أن إدارة المواهب هي إستراتيجية عمل ناجحة – خاصة للشركات التي ترى نفسها وكأنها

ملتزمة التزاماً طويل الأجل، تحتاج إدارة المواهب في منظمات اليوم للتحول من نشاط داعم إلى نشاط تنافسي. أيضا، يجب على جميع مستويات الإدارة أن تكون متفقة على أهمية إستراتيجيات إدارة المواهب.

وفي دراسة (**Kehinde, 2012**) حيث كان الغرض من هذه الدراسة هو فحص تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي. تم استخدام الإستبانة كأداة المنهج المسحي لجمع البيانات الأولية للدراسة. تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال إدارة الاستبيانات المنظمة لعينة من كبار المسئولين التنفيذيين من مستوى الرئيس التنفيذي (CEO) أو رئيس العمليات (COO) أو مدير، وقد تم توزيع استبيان واحد لكل شركة من بين الشركات الكبرى في العاصمة لاغوس. ستة عشر نسخة استبيان لكبار المدراء في كبار الشركات تم جمعها كاملة حسب الأصول والتي شكلّت الأساس للتحليل. وكشفت التحليلات أن لإدارة المواهب تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي بشكل عام. كما كشفت أيضاً بأن مخطط إدارة المواهب لديه تأثير على أداء الشركات المتعددة الجنسيات والشركات الوطنية، ولكن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لم تكتسب من هذه التقنية الجديدة ضمن بيئة الأعمال النيجيرية. توصي هذه الدراسة بأن نظام إدارة المواهب ينبغي أن يستخدم لجميع فئات الموظفين داخل الشركة التي لديها موهبة خاصة، وأن تفصل هذه الشركات بين مخطط إدارة المواهب وأنماط إدارة الكوادر البشرية للشركة.

وأخيراً دراسة فورال وزملاؤه (**Vural *et al.*, 2012**) بعنوان " آثار استخدام إدارة المواهب مع نظام تقييم الأداء على مدى التزام الموظفين". فقد هدفت إلى فهم سياسات المنظمات بشأن إدارة المواهب وقياس الآثار المترتبة على التزام الموظفين بعد دمج هذه السياسات مع تطبيقات الموارد البشرية. حيث تم تصميم استبيان لدراسة ما إذا كان تقييم الأداء ونظم المكافآت المتكاملة مع سياسات إدارة المواهب لها تأثير على التزام الموظفين ومعدل دوران العمالة للمنظمة. وأجري الاستطلاع من هذه الدراسة على 123 من كبار المدراء، ومدراء من المستوى المتوسط. حيث كشفت نتائج التحليل أن إدارة المواهب المتكاملة مع إجراءات الموارد البشرية ونظم الأداء لها تأثير إيجابي على التزام الموظف. وقد تميزت هذه الدراسة بأنها قامت بدراسة مستوى الالتزام التنظيمي ممن وجهة نظر الموظِّف (صاحب العمل) – على عكس الدراسات والأدبيات التي تقيم الالتزام التنظيمي عادةً على الموظفين – لتكشف كيف يرون مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفيهم.

تحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

أولاً: التحليل الوصفي

وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية المتمثلة في الجنس والعمر، وحسب الخصائص الوظيفية المتمثلة بالرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، عدد سنوات الخدمة في الجامعة التي يعمل بها حاليا.

جدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية (ن=225)

المتغيرات الديمغرافية والوظيفية	الفئات	التكرار	النسبة
الجنـــس	ذكر	017	%75.9
	أنثى	54	%24.1
العمر	أقل من 35 سنة	64	%28.6
	35 – إلى أقل من 45 سنة	87	%38.8
	45 – إلى أقل من 55 سنة	42	%18.8
	55 سنة فأكثر	13	%13.8
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	133	%59.8
	أستاذ مشارك	41	%17.9
	أستاذ	50	%22.3
عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس الجامعي	أقل من 5 سنوات	81	%36.2
	5 – إلى أقل من 10 سنوات	54	%24.1
	10 – إلى أقل من 15 سنة	34	%14.7
	15 سنة فأكثر	55	%25.0
	المجموع	**422**	%100

تشير البيانات المعروضة في الجدول أعلاه رقم (4) أن نسبة الذكور تمثل أغلبية كبيرة من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (171) وبنسبة (75.9%)، فيما بلغ عدد الإناث (54) وبنسبة (24.1) من أفراد العينة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري، حيث إن معظم الأقسام التي تم توزيع الاستبانه عليها تكاد تخلو تماما من وجود الإناث، بالرغم من حرص الباحث وتركيزه على العنصر الأنثوي ليكون بنسبة مقبولة لأغراض هذه الدراسة. أما فيما يتعلق بالعمر فيلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا كانت الفئة (35 – 45 سنة) والبالغ عددهم (87) وبنسبة (38.8%)، وجاءت الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) أخيرا، حيث بلغ عددهم (31) وبنسبة (13.8%). وفيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية، فنجد أن الأفراد الذين يحملون رتبة أستاذ مساعد هم أصحاب النسبة الأكبر في هذه الدراسة حيث بلغ عددهم (134) وبنسبة (59.8%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة من العينة كانوا الأكثر استجابة، والأكثر تعاونا. أما عن عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي فقد وجد تقريبا أن ثلث أفراد العينة لديهم عدد سنوات خدمة في مجال التدريس الجامعي أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم (81) وبنسبة (36.2%).

ثانياً– الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد على حدا، حيث كانت على النحو الآتي:

الإستراتيجية الأولى: استقطاب المواهب

تضمن هذا البعد (8) فقرات، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف الى مدى سعي الجامعة في اكتشاف المواهب واكتسابها لصالح الجامعة. وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.46) و (3.14)، وهي بشكل عام تشير إلى درجة تطبيق متوسطة، وتعكس هذه النتيجة إلى أن مقدار الممارسات التي تقوم بها الجامعة لاكتشاف المواهب واكتسابها غير كافية، حيث تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف المواهب لديها من أعضاء هيئة التدريس من خلال مساهماتهم الإبداعية، ولكن تلك الآليات المبنية

على مبدأ العدالة والشفافية تعاني من سوء استخدام في بعض الأحيان. من جهة أخرى، تركز الجامعة وحسب آراء أفراد العينة على النوعية والكفاءة إلى حد ما في اختيار أعضاء هيئة التدريس وليس على الكمية، ويوضح جدول (5) أراء أفراد العينة حول ما تقوم به الجامعة من ممارسات لاكتشاف وجذب المواهب والكفاءات سواء أكانت من داخل الجامعة أو من خارجها.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية استقطاب المواهب (ن = 224)

الرقم	الفقرات (1-8)		منخفضة	متوسطة	مرتفعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تركز الجامعة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية (أعضاء هيئة التدريس) على النوعية والكفاءة وليس فقط على الكمية.	**التكرار**	60	99	65	2.97	0.961	متوسطة
		النسبة	26.8	44.2	29.0			
2	تسعى الجامعة وباستمرار بالبحث عن الأفراد الموهوبين والمؤهلين وتعمل على استقطابهم وترغيبهم بالعمل.	**التكرار**	83	90	51	2.74	1.009	متوسطة
		النسبة	37.1	40.2	22.7			
3	تستخدم الجامعة كل الوسائل المتاحة للإعلان عن الحاجة لموظفين, لجذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين الموهوبين.	**التكرار**	81	78	65	2.94	1.047	متوسطة
		النسبة	36.2	34.8	29.0			
4	يتم استخدام طرق متعددة وموضوعية لاختيار الأفراد بحيث تعمل على مطابقة كفاءة الفرد مع الوظيفة الشاغرة.	**التكرار**	62	108	54	2.92	0.999	متوسطة
		النسبة	27.7	48.2	24.1			
5	تقوم الجامعة باستقطاب المواهب الجديدة وتعمل على دمجها, وتبحث في الوقت نفسه عن الإمكانات العالية من داخل الجامعة .	**التكرار**	96	84	44	2.68	1.004	متوسطة
		النسبة	42.9	37.5	19.6			
6	تتوفر لدى الجامعة آلية محددة لاكتشاف مواهب العاملين لديها من خلال مساهماتهم الإبداعية.	**التكرار**	119	69	36	2.46	1.066	متوسطة
		النسبة	53.1	30.8	16.1			
7	تمارس الجامعة مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار الموظفين الجدد, وتقييم الموظفين الحاليين.	**التكرار**	94	89	41	2.64	1.066	متوسطة
		النسبة	42	39.7	18.3			
8	تهتم الجامعة بالطلبة المتفوقين الموهوبين وتعمل على ابتعاثهم.	**التكرار**	61	73	90	3.14	1.036	متوسطة
		النسبة	27.2	32.6	40.2			
	المتوسط العام					**2.81**	**متوسطة**	

الإستراتيجية الثانية : تنمية المواهب

وقد تضمن هذا البعد (9) فقرات، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف الى مساعي الجامعة نحو تنمية المواهب والكفاءات التي لديها، من خلال ما تقدمه لهم من خطط تدريبية متنوعة، واكسابها مهارات وخبرات جديدة ترفع من مستواهم العلمي. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في جدول (6) التالي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية تنمية المواهب (ن = 224)

#	الفقرات (9–17)		منخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يوجد في الجامعة خطط سنوية لتدريب وتطوير المواهب البشرية ورفع مستواهم يتم وضعها استناداً إلى احتياجاتهم.	التكرار	109	83	32	2.50	0.966	متوسطة
		النسبة	48.7	37.1	14.2			
2	تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب الداخلى من خلال نظام التعلم من مواقف حقيقية فى بيئة العمل.	التكرار	104	84	36	2.58	0.967	متوسطة
		النسبة	46.4	37.5	16.1			
3	تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية المحلية والعالمية.	التكرار	109	64	51	2.60	1.108	متوسطة
		النسبة	48.7	28.5	22.8			
4	تستخدم إدارة الجامعة التوجيه وبرامج التعليم المستمر وتكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.	التكرار	124	71	29	2.45	0.936	متوسطة
		النسبة	55.3	31.7	13.0			
5	تضع الجامعة المعايير لقياس أداء المواهب وتقدم الحوافز المادية والمعنوية للموهوبين بناءً على مقارنة أدائهم بتلك المعايير.	التكرار	150	56	18	2.13	0.942	منخفضة
		النسبة	67.0	25.0	8.0			
6	يتم التدخل المباشر من إدارة الجامعة فى وتعيين وتشغيل وترقية الموهوبين داخل الجامعة وتحريكهم من إدارة إلى إدارة تبعاً لقدراتهم.	التكرار	148	53	23	2.26	0.993	منخفضة
		النسبة	66.0	23.7	10.3			
7	يوجد تقنيات تدريبية عالية الكفاءة في الجامعة التي أعمل بها.	التكرار	105	68	51	2.63	1.160	متوسطة
		النسبة	46.9	30.3	22.8			
8	وضع الكفاءات العالية (المواهب) فى المناصب القيادية المهمة والمناسبة لقدراتهم بالجامعة.	التكرار	138	63	23	2.25	0.978	منخفضة
		النسبة	61.6	28.1	10.3			
9	تسعى الجامعة إلى إحياء روح المنافسة بين العاملين بهدف العمل على تطوير الذات.	التكرار	145	58	21	2.18	0.977	منخفضة
		النسبة	64.7	25.9	9.4			
	المتوسط العام					2.40	متوسـطة	

وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (2.13) و (2.63)، وهي بشكل عام تشير إلى درجة تطبيق متوسطة، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى افتقار أعضاء هيئة التدريس إلى وجود فرص حقيقية للتدريب، كما يمكن القول أن الجامعة توفر تقنيات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ولكنها ليست ذات كفاءة عالية إذا ما قورنت بالتقنيات التدريبية الموجودة في أغلب الجامعات التي تخرّجوا منها، وبالتالي فإنه يتعذر على عضو هيئة التدريس إلى حد ما بأن يطور موهبته ويصقل مهارته بسبب الإمكانيات البسيطة المتاحة. هذا بالإضافة إلى أن المعايير التي تضعها الجامعة غير مناسبة إلى حد ما لقياس أداء الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس.

الإستراتيجية الثالثة: الاحتفاظ بالمواهب

تضمن هذا البعد (10) فقرات، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف الى ما تقدمه الجامعة وتسخره للكفاءات

والموهوبين من أعضاء هيئة التدريس، من حوافز مادية ومعنوية، وبيئة عمل مناسبة تساعد على الاحتفاظ بهم واستثمارهم لمصلحة الجامعة. وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا البعد، كما هي موضحة في جدول (7) الآتي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب (حجم العينة = 224)

الرقم	الفقرات (18-27)		منخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتيح الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والخبرة.	التكرار	118	69	37	2.48	0.996	متوسطة
		النسبة	52.7	30.8	16.5			
2	تهتم الجامعة بالتطوير الشخصي والوظيفي.	التكرار	111	76	37	2.53	0.997	متوسطة
		النسبة	49.6	33.9	16.5			
3	توفر الجامعة المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتحقق الجودة المطلوبة مع تطوير نظم التدريس وربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.	التكرار	138	64	22	2.21	1.006	منخفضة
		النسبة	61.6	28.6	9.8			
4	تقدم الجامعة مكافآت لأصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجعهم للوصول إلى مستوى الموهوبين منهم.	التكرار	170	34	20	1.92	1.012	منخفضة
		النسبة	75.9	15.2	8.9			
5	تأخذ الجامعة في الاعتبار وجهات نظر الموهوبين واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة الموارد البشرية.	التكرار	163	39	22	2.08	0.953	منخفضة
		النسبة	72.8	17.4	9.8			
6	تسعى الجامعة جادة لجعل بيئة العمل أكثر ملائمة لإظهار المواهب وصقلها.	التكرار	147	51	26	2.25	0.951	منخفضة
		النسبة	65.6	22.8	11.6			
7	تقوم الجامعة بتطوير الثقة بالنفس والدافعية ومشاعر الانجاز بين فئة الموهوبين.	التكرار	147	53	24	2.23	0.942	منخفضة
		النسبة	65.6	23.7	10.7			
8	تسخر الجامعة للموهوبين من أعضاء هيئة التدريس كل الموارد المتاحة لتعزيز القدرة على الإبداع وضمان بقائهم.	التكرار	151	53	20	2.12	0.979	منخفضة
		النسبة	67.4	23.7	8.9			
9	تهتم الجامعة بالمسار الوظيفي للموهوبين كوسيلة لتحسين أدائهم.	التكرار	142	62	20	2.22	0.949	منخفضة
		النسبة	63.4	27.7	8.9			
10	تعطى الأولوية لشغل المناصب القيادية في الجامعة للموهوبين أصحاب الكفاءات العالية.	التكرار	163	38	23	2.00	1.007	منخفضة
		النسبة	72.8	17.0	10.2			
المتوسط العام						**2.21**	**منخفضة**	

حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة تطبيق الجامعة لهذه الإستراتيجية جاءت بدرجة منخفضة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لها والذي بلغت قيمته (2.21). وتدل هذه النتيجة على تقصير واضح من قبل الجامعة تجاه

موهوبيها بمنحهم المكافآت أو الحوافز، مما يجعل بيئة العمل ذات تفاعل وتنافس قليل أو حتى شبه معدوم، الأمر الذي يؤدي بعضو هيئة التدريس صاحب الكفاءة والموهبة إلى البحث عن بيئة أكثر تفاعلاً وأكثر تحدي وبالتالي تركه للجامعة التي يعمل بها .

بعد ما تم استعراض نتائج واتجاهات أفراد العينة نحو تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب الثلاث بشكل منفصل و تفصيلي لكل إستراتيجية، سيتم التطرق إلى درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب بشكل عام من خلال جدول (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (حجم العينة = 224)

الرقم	الإستراتيجيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	استقطاب المواهب	2.81	0.76	متوسطة
2	تنمية المواهب	2.40	0.72	متوسطة
3	الاحتفاظ بالمواهب	2.21	0.79	منخفضة
	إستراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.48		متوسطة

يبين جدول (8) أن المستوى العام لدرجة تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية، جاء بدرجة متوسطة، بدلالة المتوسط حسابي الذي بلغت قيمته (2.48). كما يبين الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية للإستراتيجيات الثلاث تراوحت ما بين (2.21) و (2.81)، حيث جاءت إستراتيجية استقطاب المواهب في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.81) وبدرجة متوسطة، تلتها إستراتيجية تنمية المواهب بمتوسط حسابي بلغ (2.40) وبدرجة متوسطة، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب وبأقل متوسط حسابي بلغ (2.21) وبدرجة منخفضة. أيضاً يبين الجدول أعلاه أن الانحراف المعياري تراوحت قيمه بين (0.72) و (0.79) وهذا يدل على تقارب إجابات أفراد عينة الدراسة.

السؤال الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، حيث تضمن هذا البعد (13) فقرة، كما هو في جدول (9)، وقد أراد الباحث من هذه الفقرات التعرف الى مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الانتماء التنظيمي (حجم العينة = 224)

الرقم	الفقرات (28-40)		منخفضة	متوسطة	عالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أحرص على الاستمرار بالعمل في الجامعة وأسعى إلى تحقيق أهدافها.	التكرار	25	53	146	3.74	0.949	عالية
		النسبة	11.1	23.7	65.2			
2	أتطلع باستمرار إلى التطور الوظيفي في جامعتي التي أعمل بها.	التكرار	20	37	167	3.85	0.884	عالية
		النسبة	8.9	16.5	74.6			
3	أشعر بالاستقلالية في عملي بالجامعة.	التكرار	34	78	112	3.46	0.956	متوسطة
		النسبة	15.2	34.8	50.0			
4	أنا مهتم جداً بوضع ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.	التكرار	14	24	186	**4.23**	0.950	عالية
		النسبة	6.3	10.7	83.0			
5	لدي رغبة في إعطاء جزء أكبر من وقتي وجهدي من أجل الإسهام في نجاح الجامعة واستمرارها.	التكرار	59	87	78	3.11	0.983	متوسطة
		النسبة	26.4	38.8	34.8			
6	أتقبل أي مهمة جديدة أكلف بها في الجامعة.	التكرار	32	55	137	3.56	0.940	متوسطة
		النسبة	14.3	24.5	61.2			
7	وجودي على رأس عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيدا بالنسبة لي.	التكرار	35	67	122	3.51	1.136	متوسطة
		النسبة	15.6	29.9	54.5			
8	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت لي فرص بديلة في الداخل أو في الخارج.	التكرار	86	53	85	2.91	1.283	متوسطة
		النسبة	38.4	23.7	37.9			
9	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.	التكرار	62	47	115	3.30	1.364	متوسطة
		النسبة	27.7	21.0	51.3			
10	لدي الرغبة في القيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية.	التكرار	46	57	121	3.42	1.169	متوسطة
		النسبة	20.5	25.4	54.0			
11	اشعر بالفخر و الاعتزاز كوني أحد أفراد هذه الجامعة.	التكرار	19	38	167	**4.04**	0.999	عالية
		النسبة	8.5	17.0	74.5			
12	يتيح لي رؤسائي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	التكرار	59	87	78	3.11	0.983	متوسطة
		النسبة	26.4	38.8	34.8			
13	تدفعني هذه الجامعة إلى تقديم أفضل ما لدي من ناحية أدائي للعمل.	التكرار	94	83	47	2.66	1.064	متوسطة
		النسبة	42.0	37.1	20.9			
	المتوسط العام					**3.45**	**متوسطة**	

وقد أسفرت آراء أفراد العينة على أن المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، جاء بدرجة متوسطة، بدلالة المتوسط حسابي الذي بلغت قيمته (3.45). وتعكس هذه النتيجة أن الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية لم يصل لحد الآن إلى مستويات عالية من شأنها المساهمة في الحد من هجرة الموهوبين وأصحاب الكفاءات، وتقبلهم الفرص والعروض التي تعرض عليهم من الدول المجاورة، وهذا يعود إلى أن مجمل ما تقدمه الجامعات الأردنية لأعضاء هيئة التدريس لم يصل إلى حد يركز تفكيرهم وسعيهم إلى تطوير مسارهم الوظيفي يقتصر على

الجامعة التي يعملون بها، بل ولا تزال هناك رغبة لديهم بتحسين مستواهم المادي والوظيفي، ولكن خارج البلاد، وهذا ما يمثل مشكلة الدراسة التي نحاول علاجها وايجاد الحلول لها.

ثالثاً- اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية متوافقه مع ما نصت عليه، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت الآراء متقاربة دون وجود فروق بين الذكور والإناث. وجاءت الآراء لأفراد عينة الدراسة متقاربة أيضاً للمتغيرات (العمر، والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي) دون وجود فروق تُذكر، وبغض النظر عن العمر أو الرتبة الأكاديمية أو عدد سنوات الخدمة طالت أو قصرت. حيث تشير هذه النتيجة إلى قبول الفرضية الأولى في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ككل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات تمارس بعض الممارسات لإدارة المواهب وتطبق إستراتيجياتها إلى حدٍّ ما- وإن انخفض مستوى التطبيق في بعض الجوانب وارتفع في بعضها الآخر- ولكن دون أن تتحيز لجنس أو لفئة عمرية معينة أو لرتبة أكاديمية ولا حتى لأصحاب الخبرات الطويلة أو القصيرة. وتبين الجداول التالية رقم (10, 11, 12, 13) نتائج الاختبار للفرضية الاولى.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجيات إدارة المواهب واختبار (T) تبعاً لمتغير الجنس (ن = 224)

الابعاد	ذكر		أنثى		قيمة "T"	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.80	0.79	2.86	0.69	- 0.491	0.106
إستراتيجية تنمية المواهب	2.37	0.72	2.49	0.74	- 1.101	0.635
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.20	0.78	2.24	0.84	- 0.318	0.771
إستراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.46		2.53		- 0.613	0.88

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير العمر (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 35	35 -45	45- 55	55 سنة فأكثر	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.89	2.77	2.87	2.67	2.81	0.75	0.52
إستراتيجية تنمية المواهب	2.40	2.35	2.52	2.34	2.40	0.61	0.61
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.21	2.16	2.38	2.13	2.21	0.89	0.45
إستراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.50	2.43	2.59	2.43	2.48	0.61	0.61

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي				قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.85	2.90	2.65	2.81	1.61	0.20
إستراتيجية تنمية المواهب	2.36	2.50	2.40	2.40	0.52	0.60
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.15	2.34	2.27	2.21	1.02	0.36
إستراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.46	2.58	2.46	2.48	0.51	0.60

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي (ن = 224)

الأبعاد	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5	5 – 10	10 – 15	15 سنة فأكثر	المجموع		
إستراتيجية اكتشاف المواهب واكتسابها	2.87	2.82	2.63	2.82	2.81	0.76	0.52
إستراتيجية تنمية المواهب	2.42	2.27	2.39	2.48	2.40	0.83	0.48
إستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب	2.18	2.14	2.31	2.28	2.21	0.50	0.68
إستراتيجيات إدارة المواهب ككل	2.49	2.41	2.45	2.56	2.48	0.43	0.73

الفرضية الثانية

جاءت نتائج اختبار هذه الفرضية متوافقه مع ما نصت عليه، بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فيما يتعلق بمستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الآراء متقاربة دون وجود فروق بين الذكور والإناث. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخشالي، 2003). وجاءت آراء أفراد عينة الدراسة متقاربة أيضاً للمتغيرات (العمر، والرتبة الأكاديمية) دون وجود فروق ذات دلالة احصائية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية لديهم مستوى متقارب ومتساوي إلى حد ما من الانتماء التنظيمي، وعلى اختلاف أجناسهم وأعمارهم ورتبهم الأكاديمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة برأي الباحث أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المبعوثين على حساب الجامعات، وهذا بحد ذاته يبعث الانتماء لديهم ليصل إلى مستوى مرتفع على الأقل خلال فترة الإبتعاث وبعدها بفترة قصيرة، ليبدأ بالانخفاض تدريجياً عند البعض مع مرور الزمن اذا ما كانت هنالك خطوات فعلية وبرامج نوعية من الجامعات لأعضاء هيئة التدريس، تبعث في أنفسهم الانتماء من جديد ليصبح متجدداً. وتبين الجداول التالية رقم (14, 15, 16) نتائج الاختبار للفرضية الثانية.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الانتماء التنظيمي واختبار(T) تبعاً لمتغير الجنس (ن =224)

المتغير	ذكر	أنثى	قيمة "T"	الدلالة الإحصائية
	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		
الانتماء التنظيمي	3.26	3.44	- 1.76	0.32

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر (ن = 224)

المتغير	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 35	35 -45	45- 55	55 سنة فأكثر	المجموع		
الانتماء التنظيمي	3.35	3.21	3.38	3.35	3.30	0.93	0.43

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمجالات الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (ن = 224)

المتغير	المتوسط الحسابي				قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	المجموع		
الانتماء التنظيمي	3.28	3.29	3.35	3.30	0.19	0.82

ولا ننسى هنا أنه كانت هناك فروقات ذات دلالة احصائية لمستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير (عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك حسب جدول (17) التالي:

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق لمتغير الانتماء التنظيمي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي (ن = 224)

المتغير	المتوسط الحسابي					قيمة F	الدلالة الإحصائية
	أقل من 5	5 - 10	10 - 15	15 سنة فأكثر	المجموع		
الانتماء التنظيمي	3.34	3.19	3.09	3.46	3.30	2.92	**0.035**

حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) السابق وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية التي تخص المتغيرات الديموغرافية والوظيفية. ولمعرفة مصدر الفروقات بين استجابات أفراد العينة قام الباحث باستخراج نتائج اختبار LSD (Least Significant Difference) للمقارنات البعدية، وكما يتضح من الجدول (18) أدناه أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الفئتين (10 – 15 سنة) و (15 سنة فأكثر) لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي في مستوى الانتماء التنظيمي، حيث جاءت لصالح الفئة (15 سنة فأكثر)، أي لأعضاء هيئة التدريس ممن لديهم عدد سنوات خدمة في مجال التدريس الجامعي (15 سنة) وأكثر، وذلك استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي الأعلى وهي للفئة (15 سنة فأكثر) أعلى.

جدول (18)

المقارنات البعدية بطريقة LSD لأثر متغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي على مستوى الانتماء التنظيمي (ن=224)

		المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5 – 10 سنوات	10 – 15 سنة	15 سنة فأكثر
الانتماء التنظيمي	**أقل من 5 سنوات**	3.34				
	5 – 10 سنوات	3.19	0.191			
	10 – 15 سنة	3.09	0.064	0.488		
	15 سنة فأكثر	**3.46**	0.281	0.029	*0.010	

حيث يمكن تبرير هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم 15 سنة خدمة في مجال التدريس الجامعي وأكثر، هم أكثر التزاماً وانتماءً نظرا للمكافآت التي ترصد لهم في نهاية الخدمة والتي تعطى لهم في حال الالتزام المستمر وعدم الانقطاع.

الفرضية الثالثة: "هناك أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى تطبيق **إستراتيجيات إدارة المواهب** على مستوى ***الانتماء التنظيمي*** لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبيان أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (19)

تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي (ن = 224)

المتغير المستقل	Beta β	قيمة (T)	دلالة (T) الإحصائية	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	دلالة (F) الإحصائية
استقطاب المواهب	0.320	3.877	0.000	0.522	0.272	27.086	0.000
تنمية المواهب	0.157	1.399	0.163				
الاحتفاظ بالمواهب	0.096	0.868	0.386				

المتغير التابع: الانتماء التنظيمي

يتبين من الجدول رقم (19) أعلاه وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى *الانتماء التنظيمي*. حيث أشارت النتائج إلى أن معامل الارتباط **R** (والذي يهتم غالباً بتوضيح قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة)، فقد بلغت قيمته (0.552) درجة موضحاً بذلك أن تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب يحظى بتأثير متوسط في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة. و يشير معامل التحديد R^2 إلى أن إستراتيجيات إدارة المواهب (كمتغير مستقل) تفسر ما نسبته (27.2%) من التباين الحادث في متغير الانتماء التنظيمي (كمتغير تابع) وأما باقي النسبة (72.8%) فتعني أن هناك متغيرات مستقلة أخرى مثل (الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي أو نظام الاجور أو التطور الوظيفي) لم ترد في نموذج الدراسة – أو قد تعود إلى الخطأ العشوائي – تؤثر في مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد العينة بخلاف إستراتيجيات إدارة المواهب. كما تبين وجود أثر إيجابي (تأثير معنوي) دال إحصائيا في مجال استقطاب المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي، إذ بلغت قيمة T (3.877) وبدلالة إحصائية (0.000). كما بلغت قيمة درجة التأثير **β** (0.32) لإستراتيجية استقطاب المواهب، (0.157) لإستراتيجية تنمية المواهب، و (0.096) لإستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.086) وهي دالة عند مستوى الدلالة (($\alpha \le 0.05$). وبالتالي فإن النتائج تشير إلى قبول الفرضية الثالثة والتي مفادها بأنه " يوجد أثر هام في مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية ".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Gussenhoven, 2009) التي أظهرت وجود أثر ايجابي مباشر وغير مباشر لمقدار الممارسات التي تقوم بها المنظمة في إدارة المواهب على الالتزام التنظيمي الوجداني ولكن بشرط تحقق العقد النفسي كمتغير وسيط. كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة كل من (Kumari and Bahuguna, 2012), و (Vural *et al.*, 2012) حيث كشفت نتائج التحليل على أن إدارة المواهب المتكاملة مع إجراءات الموارد البشرية لها تأثير ايجابي على التزام الموظف.

وتم أيضا استخدام نتائج تحليل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، و معامل ارتباط سبيرمان (Spearman)، وذلك من أجل توضيح نوعية الارتباط بين المتغيرين، ودعم النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل الانحدار، ويوضح جدول (20) نتائج تحليل الارتباط للمتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة المواهب" والمتغير التابع " الانتماء التنظيمي ".

جدول (20)

تحليل الارتباط بين المتغير إستراتيجيات إدارة المواهب والمتغير الانتماء التنظيمي (ن=224)

المتغير التابع / المتغير المستقل	الانتماء التنظيمي	
إستراتيجيات إدارة المواهب	معامل ارتباط بيرسون	0.513
	الدلالة الإحصائية	0.000
	معامل ارتباط سبيرمان	0.480
	الدلالة الإحصائية	0.000

يتبين من الجدول رقم (20) أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون التي بلغت (0.513) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) وبدلالة إحصائية (0.00)، وهذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، وهذا يعني أنه في حال طبّقت إستراتيجيات إدارة المواهب ككل سيكون الناتج تعزيز في مستوى الانتماء التنظيمي. كما تم

أيضاً حساب معامل ارتباط سبيرمان حيث بلغت قيمته (0.48)، وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$)، وبدلالة إحصائية (0.00)، وتشير هذه النتيجة تشير إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين، وهذا يعني أنه في حال طبّقت إستراتيجيات إدارة المواهب ككل سيكون الناتج أيضا ازدياد في مستوى الانتماء التنظيمي. ولذلك فإن نتائج تحليل الارتباط تشير إلى قبول الفرضية الثالثة. ونلاحظ أن نتيجة تحليل الارتباط لكلا المعاملين (بيرسون و سبيرمان) جاءت متقاربة جدا، كما جاءت أيضا متقاربة مع نتائج تحليل الانحدار وهذا يؤكد صحة وسلامة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة أهم النتائج والاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحث حول أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، من خلال التحليل الإحصائي بالإضافة إلى ما ورد في الإطار النظري.

أولاً- نتائج الدراسة

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وقبول و رفض لفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز النتائج:

1. المستوى العام لتطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في تلك الجامعات جاء بدرجة متوسطة، حيث لا توجد دوائر داخل تلك الجامعات تُعنى بالموظفين أصحاب المواهب و الكفاءات، على الرغم من أن إستراتيجيات الجامعات في الإبتعاث والبحث عن المدرسين الأكفاء واستقطابهم وتنميتهم ضمن حدود الإمكانيات تتوافق إلى حد ما مع إستراتيجيات إدارة المواهب، والتي هي موضوع بحثنا هذا.
2. جاء المستوى العام للانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية بدرجة متوسطة، حيث يرى البعض أن الجامعة التي يعمل بها لا توفر له المناخ الملائم لتلبية احتياجاتهم، إذا ما قورنت بعضهم الجامعات في البلاد العربية المجاورة ويقصدون بذلك دول الخليج العربي، كما كان للوضع المادي الأثر الأكبر في مستوى الانتماء التنظيمي لديهم، في حين أن بعضهم الآخر يرى أن الجامعة تقدم لهم ما تستطيعه وضمن إمكانياتها المتواضعة، وبالتالي فان الانتماء متحقق لديهم.
3. لقد أظهرت النتائج وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) لمستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب على مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث فسر المتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة المواهب) ما نسبته (27.2%) من التباين الحادث في متغير الانتماء التنظيمي (كمتغير تابع).
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \ge 0.05$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، و الرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي) في جميع الأبعاد وفي مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب ككل.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \ge 0.05$) لمستوى الانتماء التنظيمي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية). في حين كان هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \le 0.05$) في مستوى الانتماء التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال التدريس الجامعي، حيث جاءت الفروق لصالح الفئة (15 سنة فأكثر) أي لأعضاء هيئة التدريس ممن لديهم عدد سنوات خدمة في مجال التدريس الجامعي (15 سنة) وأكثر.

ثانياً- التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالرجوع إلى الاقتراحات التي قدمها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وفي إطار تناول الأدبيات

والدراسات السابقة المختلفة في إدارة المواهب ودراسة وتحليل الانتماء التنظيمي، تم التوصل إلى توصيات مستقبلية تدور حول إدارة المواهب وتطبيقها في كل الجامعات الأردنية على أعضاء هيئة التدريس بما يحقق انتمائهم التنظيمي. حيث توصي الدراسة بما يأتي:

1. خلق وإيجاد دوائر تُعنى بالموهوبين داخل الحرم الجامعي، وتشجيع استثمار المواهب من فئة الشباب، ووجود آلية تقييم موضوعية (رقمية) لتمييز الموهوبين، و الاعتماد على طرق اختيار متقدمة ومتنوعة بحيث تقيس الكفاءة من جوانب عدة.
2. أن يكون معيار الكفاءة والأهلية هو الأساس في اختيار الأفراد للتعيين أو الترقية أو لشغل المناصب العليا حسب معايير واضحة ومعلنة، والابتعاد عن العشائرية والإقليمية والمحسوبية.
3. حرص الجامعات على استقطاب أصحاب المواهب على المستويين المحلي والدولي، والسعي القومي للحد من هجرة العقول الوطنية وتعظيم الاستفادة منها محلياً.
4. تنمية أعضاء هيئة التدريس، والاتجاه نحو رفع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس، لما في ذلك من أثر وانعكاس على الطلبة الذين يمثلون المخرج الحقيقي للمجتمع، والمدخل لسوق العمل.
5. العلاج الفاعل للمشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والتي تؤثر على أدائهم. وتعزيز الانتماء الوطني لديهم.
6. مواكبة الفكر الإداري المعاصر في مجال إدارة المواهب. و دعم وتوفير أساليب التعلم الحديثة وتوفير مختبرات حديثة، وكل ما يلزم الموهوبين لانجاز وترجمة قدراتهم.
7. الاختيار الجيد لأعضاء هيئة التدريس، عن طريق الكشف عن نوعية الكوادر العلمية التي تحتاجها الجامعة من حيث التخصصات ومواصفات شاغلي الوظائف، والكشف عن خبرات المرشحين وإمكاناتهم ومدى تكيفهم مع المناخ الجامعي. وتحديد اتجاهات الأفراد المرشحين لشغل الوظائف نحو الجامعة والعمل فيها لما لذلك من أثر على انتمائه للجامعة.
8. اكتشاف المواهب من الكوادر التعليمية والقيادية، عن طريق فحص مخزون الجامعة من المواهب بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف الموهوبين والمتميزين والرجوع إلى نظام التقييم المطبق بالجامعة، واعتباره أساس في عملية التعاقب الوظيفي للقيادات الجامعية.
9. دراسة المخاطر من قبل الجامعة والمعنيين التي قد تترتب على ترك أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم وهجرتهم للعمل سواء أكانت مؤقتة أو دائمة خاصة الموهوبين منهم، ومن ثم تحديد تكلفة سد العجز الناتج عن هذه الهجرة.

المراجع

المراجع العربية

بدوي، أحمد زكي، 1994، ***معجم مصطلحات العلوم الإدارية***، الطبعة الثانية، القاهرة: دار الكتاب المصري.

تيشوري، عبدالرحمن، 2009، من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز، على الموقع الالكتروني: www.rezar.com/debat/ show.art.asp? aid= 54706 , تاريخ المشاهده 2014\1\22.

الخشالي، شاكر جارالله، 2003، "اثر أنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية**، المجلد السادس، العدد الأول، 124-158.

خطاب ، عايدة السيد، 1998، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية . ***مجلة العلوم الإدارية***، العدد 13، جامعة الملك سعود: الرياض.

خطاب، عايدة، 1991، **اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي**، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر.

راتب، نجلاء عبد الحميد، 1999، ***الانتماء الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سيكولوجية في حقبة الانفتاح***، القاهرة: مركز المحروسة للنشر.

السيد، محمود محمد، 2002، تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة : دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي". ***المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*** ، كلية التجارة بجامعة عين شمس ، العدد الثاني.

الصاوي، وجيه، 2002، ***الجامعة وهجرة العقول- دراسة تحليلية عبر الانترنت، القاهرة***. دار الفكر العربي.

عبد الباقي، صلاح الدين، 2005، ***مبادئ السلوك التنظيمي***، الدار الجامعية، الإسكندرية.

العمري، عبيدالله بن عمر، 2004، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية. ***مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية***، المجلد 16 العدد الأول.

الكايد، جعفر أحمد محمد، 1999، "الولا التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضا هيئة التدريس"، ***(رسالة ماجستير غير منشورة)***، جامعة اليرموك، إربد.

الكبيسي، عامر، 1998، **التطور التنظيمي وقضايا معاصرة** ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.

ماهر، أحمد، 2000، ***السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات***. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

مرسي، مرفت محمد السعيد، 2013، أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط - " دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق". ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد (9)، العدد (1): 22-40.

ناصف، مرفت صالح. و زناتي، أمل محسوب، 2008، إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، ***مجلة دراسات في التعليم الجامعي***، العدد التاسع عشر.

نبيل، ساره، 2012، مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2012، http://www.hrdiscussion.com/hr49307.html ، تاريخ المشاهده 12\5\2014.

هلال، محمد عبد الغني، 2011، **إدارة المواهب:** الكتاب الخامس من موسوعة الموارد البشرية. مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Badawi, Ahmed Zaki. 1994. Glossary Terms of Administrative Sciences, Second Edition, Cairo: Dar Al Kitab Al Masri.

Tichori, Abdulrahman. 2009. From Attracts Talented Staff Made Outstanding Future, on the Website: www.rezar.com/debat/show.art.asp?aid=54706, date of Viewing: 22 \ 1 \ 2014.

Alkhshali, Shaker Jarullah. 2003. "the impact of the leadership styles of the heads of academic departments on organizational loyalty to the faculty members in the Jordanian private universities Authority, ***Jordan Journal of Applied Sciences***, 6(1), 124- 158.

Khattab, Aida Alsayed. 1998. organizational affiliation and job satisfaction: a field study on working women Arabia. ***Journal of Administrative Sciences***, No. 13, King Saud University, Riyadh.

Khattab, Aida. 1991. Employees Trends and Organizational Climate, wide services for Consulting and Development, Egypt.

Rateb, Najla Abdul Hamid. 1999. Social affiliation Egyptian youth: study psychology in an era of openness, Cairo: Al-Mahroosah publishing center**.**

Al-Sayed, Mahmoud Mohammed. 2002. The Effect of Empowerment, Job Enrichment on the Loyalty of Workers in the Light of Reducing the Volume of Employment: An Empirical Study on the Industrial Sector Companies. "***Scientific Journal of Economics and Commerce***, Faculty of Commerce, Ain Shams University, No. 2.

Al-Sawi, Wajeeh. 2002. ***The university and the migration Alacol- analytical study online***, Cairo. Dar Elfikr Elarabi.

Abdul Baqi, Salah al-Din. 2005. ***The principles of organizational behavior***, University House, Alexandria.

Omari, Obaidullah ibn Umar. 2004. building causal model to study the effect of organizational loyalty and job satisfaction and job stress on job performance and organizational effectiveness. ***Umm Al-Qura University Journal of Educational and Social Sciences***, 16 (1).

Al-Kayed, Jafar Ahmed Mohammed. 1999. " Organizational loyalty in the Jordanian public universities, a field study from the viewpoint of the faculty members," (***Unpublished MA Thesis***), Yarmouk University, Irbid.

Al-Qubaisi, Amer. 1998. Organizational development and contemporary issues, Dar Al Sharq Printing, Publishing and Distribution, Doha.

Maher, Ahmad. 2000. ***Organizational Behavior: An Introduction to build skills***. Alexandria, University House for publication.

Morsi, Mervat Mohamed ElSaied. 2013. The Impact of Talent Management on Employee's Engagement through Work – Family Balance As a Mediator: A field Study on Zagazyg University Hospitals." ***Jordan Journal of Business Administration***, Vol. 9, No. (1): P22-40.

Nassef, Mervat Saleh. And Zenati, Amal Mahsoob .2008, talent management an entrance to activate the organizational affiliation among faculty members at Egyptian universities, ***Journal of Studies in Higher Education***, No. 19.

Nabil, Sarah. 2012. ***The concept of organizational affiliation and organizational loyalty and its relationship to job satisfaction, the Arab Forum for Human Resource Management***, http://www. hrdiscussion.com/ hr49307.html, date of viewing 12 \ 5 \ 2014.

Helal, Mohammed Abdul Ghani. 2011. ***Talent management: the fifth book of the Encyclopedia of Human Resources***. Egypt: Performance and Development Development Center.

المراجع الأجنبية

Ashton, Chris. and Morton, L. 2005. "Managing Talent for Competitive Advantage". ***Strategic HR Review***, 4(5).

Bano, S., Khan, M. A., Rehman, Q. H., and Humayoun, A. A. 2011. Schematizing Talent Management: A Core Business Issue (Study of the factors those impacts on talent management in the corporate sector of Islamabad, Pakistan). ***Far East Journal of Psychology and Business***, 2(1).

Bassi, Laurie., and McMurrer, Daniel. 2007. Maximizing your Return on People. ***Harvard Business Review***, 85(3): 112-116.

Beheshtifar, Malikeh. Nasab, H. Y., and Moghadam, Mahmood, N. 2012."Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success". ***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***, 2(12).

Brandemuehl, J. 2009. Talent Reviews and Succession Planning Matter More During Tough Economic Times. ***T+D***, 63(6): 16-19.

Caligiuri, P., and Tarique, I. 2009. Predicting Effectiveness in Global Leadership Activities. ***Journal of World Business***, 44(3): 330-342

Calo, T. J. E. I. C. P. 2008. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. ***Public Personnel Management***, 37(4): 403-416.

Cheese, P. 2010. Talent Management for a New Era: What we Have Learned from the Recession and What we Need to Focus on Next. ***Human Resource Management International Digest***, 18(3): 3-5.

Cohn, J. M., Khurana, R., and Reeves, L. 2005. Growing Talent as if Your Business Depended on It. ***Harvard Business Review***, 83: 62-70.

Frank, F. D., and Taylor, C. R. 2004. Talent Management: Trends that will Shape the Future. ***Human Resource Planning***, 27(1): 33-41.

Freedman, E. 2009. Optimizing Workforce Planning Processes. ***People and Strategy***, 32(3): 9-10.

Garavan, T. N., Carbery, R., and Rock, A. 2012. Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture. ***European Journal of Training and Development***, 36(1): 5-24.

Gussenhoven, Eline. 2009. The Effect of the Amount of Talent Management Practices on Affective Organizational Commitment with a Mediating Role of Psychological Fulfillment. ***published Master thesis***, Tilburg University, Netherlands.

Guthridge, M., Komm, A. B., and Lawson, E. 2008. Making Talent a Strategic Priority. ***McKinsey Quarterly***, 1: 44-49.

Guthridge, M., McPherson, J. R., and Wolf, W. J. 2009. Upgrading Talent. ***The McKinsey Quarterly***(1), 59-65

Handfield-Jones, Helen. and Michaels, Ed. 2001. "Talent Management: A Critical Part of Every Leader's Job". ***Ivy business Journal***, 66(2).

Harttig, M. A. M. A. 2010. Global Workforce Planning. ***Benefits and Compensation International***, 40(1): 17-22.

Haskins, M. E., and Shaffer, G. R. 2010. A Talent Development Framework: Tackling the Puzzle. ***Development and Learning in Organizations***, 24(1): 13-16.

Hieronimus, F., Schaefer, K., and Schroder, J. 2005. Using Branding to Attract Talent. ***The McKinsey Quarterly***(3): 12-14.

Hills, A. 2009. Succession planning — or Smart Talent Management?. ***Industrial and Commercial Training***, 41(1): 3-8.

Horvathova, P. 2009. Enterprise: Performance and Business Processes, Perspectives of Innovations, ***Economics and Business***, 3: 75-78.

Kehinde, James Sunday. 2012. Talent Management: Effect on Organizational Performance. ***Journal of Management Research***, 4(2): 178-186.

Kraimer, M. L., Shaffer, M. A., and Bolino, M. C. 2009. The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention. ***Human Resource Management***, 48(1): 27-47.

Kucherov, D., and Zavyalova, E. 2012. HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. ***European Journal of Training and Development***, 36(1): 86-104.

Kumari, P. and Bahuguna, P.C. 2012. Measuring the Impact of Talent Management on Employee Behavior: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in India. ***Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD),*** 2(2): 65-85.

Laff, M. 2006. Talent Management: From Hire to Retire. ***T AND D***, 60(11): 39-45.

Lawler, E. E., III. 2008. Talent: Making People your Competitive Advantage. ***San Francisco, CA US: Jossey-Bass***.

Lazarova, M., and Caligiuri, P. 2001. Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. ***Journal of World Business***, 36(4): 381-402.

Lockwood, N. R. 2006. Talent Management: Driver for Organizational Success. ***HR magazine***, 51(6): 1-11.

McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., and Lavelle, J. 2010a. Developing Tomorrow's Leaders—Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises. ***Journal of World Business***, 45(2): 150-160.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. 2001. The War for Talent. ***Harvard Business Press.***

Mucha, R. T. 2004. The Art and Science of Talent Management. ***Organization Development Journal***, 22(4): 96-100.

Publishing and Research Service Division. 2006. Talent Management: A Core The Work Force, Singapor: National Library.

Robak, J. C. 2007. Employer of Choice: Attracting High-performance Talent. ***Journal: American Water Works Association***, 99(8): 22-28.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., and Tarique, I. 2011. Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM. ***Journal of World***

Business, 46(4): 501-521.

Sekaran, Uma. 2003. "***Research Methods for Business***", John Wiley and Sons, U.S.A.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., and Ferzandi, L. A. 2006. You Can Take it With You: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. ***Journal of Applied Psychology***, 91(1): 109-125.

Sinclair, Maria Luisa. 2004. "A Talent Management Strategy for the Institute of BC". ***Master of Art in leadership Training***, Royal Roads University.

Tajadin, M. and Moali, M. 2006. Why Talent Management? ***Tadbir Journal***, Number 191: 19-62.

Tarique, I., and Schuler, R. 2012. Global Talent Management Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. ***Journal of world business***, 45(2): 105-196.

Tarique, I., and Schuler, R. S. 2010. Global Talent Management: Literature review, Integrative Framework, and Suggestions for Further Research. ***Journal of world business***, 45(2): 122-133.

VURAL Y., VARDARLIER P., and AYKIR, A. 2012. The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment, ***8th International Strategic Management Conference***, Barcelona- Spain, ***Procedia-Social and Behavioral Sciences***, Volume 58, 340-349. (http://www. sciencedirect. com/ science/article/ pii/ S1877042812044710) 15/1/2014.

Wayne, J. H., and Casper, W. J. 2012. Why Does Firm Reputation in Human Resource Policies Influence College Students? The Mechanisms Underlying Job Pursuit Intentions. ***Human Resource Management***, 51(1): 121-142.

The Impact of Applying Talent Management Strategies in Enhancing the Organizational Affiliation among Faculty Members in Jordanian Public Universities

Saleh Ali Al Jarrah*, Jamal Daoud Abu-Doleh**

ABSTRACT

This study aims to investigate the impact of applying talents management strategies to enhance organizational affiliation. In order to fulfill the broader aims of this study, the researcher tended to design a questionnaire as a tool to collect primary data from a sample of (300) members belonging to the faculty family of Jordanian official Universities. After a deep analysis to the data and hypotheses presented in this study, a number of results have been obtained among them: Existence of a medium level of applying talents management strategies, Existence of a medium level of organizational affiliation among the members of faculty in the official Jordanian Universities, and there is a significant impact and extrusive correlation to the application of talents management strategies at the level of organizational affiliation. Finally, the study closed with a set of important recommendations are summed up as follows: Creating special environment for talents inside the university, Effective treatment to the major problems facing faculty members, Identifying those gaps in performance characterizing the faculty teaching members by comparing their actual performance with the expected ones and determine the quality of skills they need in addition to proposing a suitable training program.

KEYWORDS: Talents Management Strategies, Organizational Affiliation, University, Jordan.

* Researcher (MBA), Department of Business Administration, Yarmouk University, Jordan.
Saleh.jarrah@gmail.com
** Professor- Business Administration, Yarmouk University, Jordan.
jdoleh@yu.edu.jo
Received on 25/2/2014 and Accepted for Publication on 12/10/2014.